



The impact of strategic flexibility on core competency: An analytical survey of the opinions of intermediate leaders in the Ministry of Industry and Minerals.

***تأثير المرونة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية / دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القيادات
الوسطى في وزارة الصناعة والمعادن**

****أ.م.د. حسام علي محيبس**

****رسول روضان عاصي**

Abstract

The research aims to explore the impact of strategic flexibility on the core competency of the headquarters of the Ministry of Industry and Minerals. The research relied on the questionnaire tool in collecting information, which amounted to 114 distributed among the leaders at the Ministry's headquarters in various administrative units, and through the use of the statistical program (SPSS 24) statistical methods related to a set of results. Among the most important of them is the research community's keenness to enhance core competency by employing strategic flexibility in its various dimensions (human resource flexibility, information flexibility, response flexibility, and proactive flexibility). Basic capabilities quantitatively and qualitatively through additional attention to their strategic flexibility, especially when directing human resource flexibility, information flexibility, response flexibility and proactive flexibility towards improving the activities and tasks performed by individuals at various administrative levels, and this is reflected in raising the performance levels of the organization.

***بحث مستقل**

****جامعة بغداد**

المستخلص : يهدف البحث الى استكشاف تأثير المرونة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية لمقر وزارة الصناعة والمعادن، فقد اعتمد البحث على أداة الاستبانة في جمع المعلومات والتي بلغت ١١٤ توزعت على القيادات في مقر الوزارة في مختلف الوحدات الإدارية، ومن خلال استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS 24) الأساليب الإحصائية ذات العلاقة تم التوصل الى مجموعة من النتائج من أهمها حرص مجتمع البحث على تعزيز المقدرات الجوهرية من خلال توظيف المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، المرونة الاستجابية، المرونة الاستباقية)، وعلى أساس هذه النتائج خرج البحث الى مجموعة توصيات من أهمها تعزيز المقدرات الجوهرية كما ونوعا من خلال الاهتمام الإضافي بمرونتها الاستراتيجية، خصوصا عند توجيه مرونة الموارد البشرية ومرونة المعلومات والمرونة الاستجابية والمرونة الاستباقية نحو تحسين الأنشطة والمهام التي يؤديها الافراد على مختلف المستويات الإدارية وتنعكس على رفع مستويات الأداء للمنظمة.

اولاً: منهجية البحث

١- مشكلة البحث: تعاني المنظمات الصناعية العامة العراقية من ضعف المقدرات الجوهرية التي تملكها او عدم استثمارها بشكل مناسب يمكنها من مواجه العديد من المشاكل والتحديات الناجمة عن انفتاح الأسواق وارتفاع شدة المنافسة في الأسواق، فقد تم تحديد مقر وزارة الصناعة والمعادن مكان لتطبيق البحث كونها الجهة المشرفة على تطوير وتنظيم القطاع الصناعي في العراق، اذ انتجت التحولات المتسارعة لبيئة الاعمال العراقية عقبات كبيرة امام تلك المنظمات بحيث لا تكون قادرة على المواجهة، وخصوصا بعد انفتاح السوق ودخول المنتجات من مختلف المناشئ وبأسعار منخفضة دون مراعاة متطلبات جودة تلك المنتجات، فضلا على ارتفاع مستويات أجور المواد الأولية والعمل والنقص الحاد في الطاقة، ولذلك فقد تجسدت مشكلة البحث من خلال طرح تساؤل رئيس (هل يمكن لمقر وزارة الصناعة والمعادن كونها الجهة المشرفة والمنظمة على القطاع الصناعي العراقي من توظيف ابعاد المرونة الاستراتيجية للتأثير في المقدرات الجوهرية؟) والذي يتفرع منه عدد من الأسئلة وعلى النحو الاتي:

- أ- ما مستوى إدراك القادة في مقر وزارة الصناعة والمعادن لمفهوم المرونة الاستراتيجية وابعادها؟ وهل تعي هذه الإدارة انعكاساتها الإيجابية على تحسين أداء عملياتها؟
- ب- ما مستوى إدراك القادة في مقر وزارة الصناعة والمعادن لمفهوم المقدرات الجوهرية وابعادها؟ وهل تعي هذه الإدارة انعكاساتها الإيجابية على تحسين أداء عملياتها؟
- ج- هل تتوفر لدى ادارة هذه المنظمة رؤية واضحة عن طبيعة الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تبنيها من اجل استغلال الفرص ومواجهة التغيرات البيئية؟
- د- هل يوجد تأثير للمرونة الاستراتيجية على المقدرات الجوهرية؟

٢- **أهمية البحث:** تلعب المقدرات الجوهرية دوراً مهماً في حياة المنظمات وبقائها واستدامتها في ظل البيئة الديناميكية، لذلك يجب أن تكون المنظمات حريصة على امتلاكها وتعزيزها من خلال رسم وصياغة استراتيجيات تتمتع بالمرونة المناسبة وتوظيفها بالشكل الصحيح والناجح للمنظمة بشكل يحقق يميزها عن منافسيها في بيئتها الصناعية، لذلك وتنبتق أهمية هذا البحث من الجانبين النظري والعلمي وكما موضح أدناه:

أ- يقدم البحث توضيحاً لأهم المرونة الاستراتيجية والتي ستسهم في خلق التأثير الإيجابي في تعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة.

ب- يعد التغيير والتعقيد سمتين متلازمتين للبيئة العالمية عموماً والبيئة العراقية بصفة خاصة وهو ما أعطى الأهمية لتناول المرونة الاستراتيجية لتحقيق النجاح في الأسواق أو على الأقل البقاء والاستمرار.

ج- يعد تراكمًا علمياً إضافة إلى كونه تراكمًا أكاديمياً يجمع أكثر من متغير في المجالات الإدارية المختلفة ويتوقع من خلال دمجها ودراستها معاً تقديم منتج علمي يقودنا إلى اتجاهات حديثة لمعالجة مشاكل جوهرية تعاني منها المنظمات.

د- تسليط الضوء على أهمية الدور الفاعل للمرونة الاستراتيجية في تعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمات في بيئة تتميز بالتغيرات المتسارعة عبر تقديم خدمات فريدة ورائدة.

٣- **اهداف البحث:** يهدف البحث بشكل عام إلى عرض إجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث وتحقيق الأهداف التالية:

أ- التعرف على مدى الاتفاق بين آراء عينة البحث حول المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة.

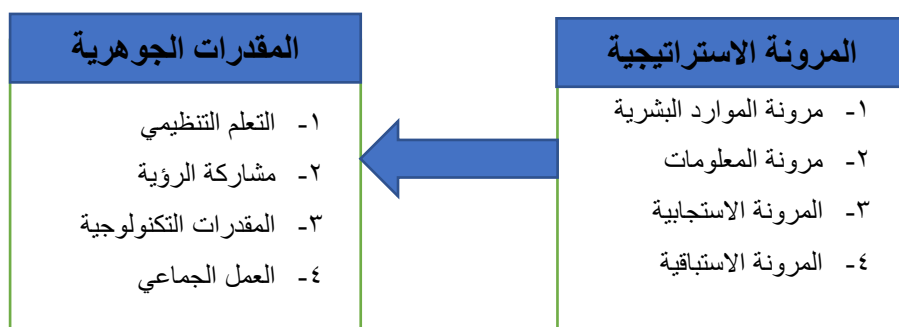
ب- تقديم ما يسهم في مساعدة المنظمات العراقية على إدراك أهمية المقدرات الجوهرية وتوظيفها بشكل مناسب من خلال اعتماد المرونة الاستراتيجية.

ج- تحليل علاقة الأثر بين متغيرات البحث (المرونة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية) في المنظمة المستهدفة.

د- تشخيص العلاقات التفاعلية بين المكونات، عبر تحليل ودراسة تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية وبيان مدى فاعلية للمنظمات العراقية.

٤- مخطط البحث وفرضياته: في ضوء مشكلة البحث والاهداف التي يسعى لتحقيقها تم اعداد مخطط فرضي لوصف العلاقات المنطقية بين متغيري البحث وكما موضح في الشكل (١).

شكل (١) المخطط الفرضي للبحث



وانسجاما مع المخطط الفرضي السابق والمعطيات الفكرية للدراسة ولغرض تحقيقاً لأهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، تم وضع الفرضيات الآتية:

أ- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة في البعد الأول (مشاركة الرؤية) للمقدرات الجوهرية.

ب- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة في البعد الثاني (التعلم التنظيمي) للمقدرات الجوهرية.

ج- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة في البعد الثالث (المقدرات التكنولوجية) للمقدرات التكنولوجية.

د- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة في البعد الرابع (العمل الجماعي) للمقدرات الجوهرية.

٥- أسلوب البحث: على ضوء أهداف البحث والاسئلة التي يحاول الإجابة عليها فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية محل البحث، من خلال بناء أساس نظري لمتغيرات البحث الأساسية والفرعية والذي اعتمد على اجراء المسح المكتبي بغية الاستفادة من اسهامات الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة الاستراتيجية التي لها علاقة بمتغيرات البحث، كذلك تم من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الجانب الميداني وتحليل إجابات مجتمع البحث احصائيا لاختبار صحة فرضياتها، والوصول الى نتائج دقيقة وتقديم استنتاجات وتوصيات لتحسين أداء وزارة الصناعة والمعادن.

٦- الأساليب الإحصائية: لغرض التوصل المروجة ومن خلال اعتماد البرامج الإحصائية التخصصية مثل (SPSS V24) ولتحقيق اهداف البحث المنشودة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- الوسط الحسابي ب- الانحراف المعياري ج- معامل الاختلاف د - الأهمية النسبية

هـ - مصفوفة ارتباط بيرسون و - معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

ثانياً: الإطار النظري : ١- المرونة الاستراتيجية : يعتمد نجاح المنظمات في أيامنا المعاصرة على قدرتها في مجاراة ظروف البيئة الديناميكية المتغيرة، فبالرغم من ان معظم المنظمات العالمية تتبنى

ممارسات جديدة كالمكننة أو إعادة هندسة العمليات أو إدارة الجودة الشاملة والالتزام بالتوقعات المطلوبة للتسليم أو انجاز المهام المطلوبة في إطار التنافسية الشديدة، إلا أن هذه الممارسات لا تكفي لتحقيق التميز في الأسواق أو مواجهة المخاطر، فهي يمكن أن تؤدي إلى إجراء تحسينات مستمرة محدودة وقد لا تعمل على توليد الميزة التنافسية المستدامة، وأن الاهتمام هنا يجب أن يكون موجهاً نحو اعتماد إدارة استراتيجية قادرة على تحقيق التكيف المطلوب في الوقت المناسب وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بوجود المرونة الاستراتيجية كونها تدعم تطوير الاستراتيجيات المستقبلية وتمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للضغوط والمتطلبات الجديدة في بيئة العمل سواء كانت البيئة الداخلية للمنظمة أو بيئتها الخارجية.

أن غياب مرونة الاستراتيجية يجعل من الصعب جداً على المنظمة العمل بفعالية عندما تواجه مستوى عالٍ من القوة التنافسية في الصناعة، فهي القدرة والقدرة على تحمل الانقطاعات على مستوى النظام للعمل وتبني بيئة مخاطر جديدة (Osita et.al, 2022;51)، إذ تمنح المنظمة ميزة من خلال التكيف على مستوى البيئة الداخلية والخارجية على أساس الاعتقاد بأن المخاطر تكون مستمرة لا يتم السيطرة عليها أبداً داخل حدود المنظمة فقط، لذلك يتعين على المنظمات الابتعاد عن الصلابة، فهي سمة مميزة للمنظمة ومن خلالها تظهر القدرة على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبيئتها الخارجية (يحيى، ٢٠١٠: ٢٤)، ويمكن النظر إليها من حيث الوصول إلى آليات التغيير المختلفة التي يمكن من خلالها توليد خيارات عديدة تساعد على حرية اختيار العمليات والاستراتيجيات المختلفة، فقد أصبح الحفاظ على ميزة تنافسية بخيار واحد مهمة شاقة لشركات الأعمال في بيئة اليوم المضطربة وغير المتوقعة (S. Jain et al, 2020;20)، بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال اعتماد ممارسة القيادة الإستراتيجية، وبناء الكفاءة الأساسية الديناميكية، والتركيز على رأس المال البشري وتطويره، والاستخدام الفعال لتقنيات التصنيع والمعلومات الجديدة (Cingoz & Akdogan, 2013;583)، يقوم مفهوم المرونة الاستراتيجية على أساس تطوير القدرات التنظيمية لمواجهة التغيرات البيئية والحفاظ على الاهتمام والتركيز على حساسية المنظمة التي ستوفر ملاحظات حول ظروف السوق، وتكون قادرة على إعطاء استجابتها للظروف التي تواجهها (Arief, 2013;49).

اكتسب مفهوم المرونة الاستراتيجية أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، وعلى الرغم من ظهورها في الأدبيات الإدارية منذ الخمسينيات من القرن الماضي إلا أنها اكتسبت أهمية في السنوات الأخيرة، حيث تم تعريف المفهوم بطرق عديدة وأصبح محاطاً بالتقلبات والغموض، إذ ينظر إلى مفهوم المرونة الاستراتيجية من حيث ميادينها المختلفة كالإدارة الاستراتيجية في الاقتصاد ونظرية المنظمة والتسويق وغيرها، وأن الاهتمام المتزايد بحساسية المنظمة يكون له تأثير على تطور الأفراد، حيث ينعكس ذلك بزيادة المهارات والقابليات والحوافز والمعلومات ومسؤولية اتخاذ القرار التي من شأنها تحسين أداء

الأعمال وتسهيل الابتكار (Kalleberg,2001;494)، وتمكن المنظمات من تحقيق إجراءات استراتيجية مختلفة في الساحة التنافسية، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال جعل الأعمال أكثر نشاطاً، وذلك بتوفير الاستباقية في تحليل بيئتها وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية بشكل أفضل من الشركات الأخرى (Cingoz & Akdogan,2013;583)، وان توافر الموارد الرئيسية في استراتيجيات التحول الناجحة يكون غير كافي ما لم تكن المنظمة مرنة وقادرة على الاستفادة من هذه الموارد أو إنشاء موارد جديدة بشكل يمكنها من انتاج الاستراتيجيات المرنة، وفي هذا الصدد تشير (عابد، ٢٠١٦؛ ١٥) الى ان المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية لقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية كونها تعتبر شرط لزيادة قدرة المنظمة على مجابهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية، وتعزيز قابلية المنظمات على الاستجابة للتغير في متطلبات الأسواق من خلال تفاعلها مع بيئتها الخارجية، اذ تم تصنيف المرونة التنظيمية بشكل عام ضمن فئات مختلفة بما في ذلك المرونة التشغيلية والمرونة التكتيكية والمرونة الإستراتيجية، حيث يُشار إلى ان المرونة الاستراتيجية تعتبر الأكثر أهمية من الجوانب الأخرى للمرونة التنظيمية بالإضافة إلى تغطية المجالات التشغيلية والتكتيكية على حد سواء، وتوصف بقدرة المنظمة على الاستجابة للتغير البيئي بسرعة وفعالية (Kazozcu,2011;450)، فعندما تتأثر المنظمة بالتغير البيئي المتصور تقوم بتطوير المرونة الإستراتيجية، لذلك فإن على القائد الاستراتيجي الذي يتحكم في الموارد ذات الصلة ويوجهها لتحقيق أهداف المنظمة ويلعب دوراً حاسماً في عملية التطوير الاستراتيجي والتنفيذ (Li et.al, 2016; 74)، لذلك يشار إليها بأنها أداة قوية لدعم قدرة المنظمات لتحقيق النجاح في عالم متغير ومضطرب، اذ تعتبر من اهم عوامل النجاح الحرجة في بيئة الاعمال التنافسية والمعقدة وسريعة التغير باعتبارها أحد مظاهر التكيف وغالباً ما ينظر إليها على انها عامل حاسم في بيئة مضطربة وسريعة التغير، اما التكيف فهو قدرة التعامل مع مستويات مختلفة من التعقيد وان افضل الحلول لمعالجة التعقيد هو التغير (المرونة والتكيف) وكل منهما يتطلب تطوير بدائل وخيارات استراتيجية متنوعة يمكن ان تقدمها أدوات التخطيط للسيناريوهات المحتملة من خلال الموازنة الممكنة بين البدائل المتاحة، لذلك يعتمد تحديد أبعاد المرونة الإستراتيجية على طبيعة المنظمة بالاعتماد على (Abu-Nahel et.al, 2020;150) كونها طبقت في القطاع الحكومي ويعتبر الأنسب للدراسة ومجتمعها.

أ- مرونة الموارد البشرية: هي قدرة نظام الموارد البشرية على تعزيز قدرة المنظمة على التكيف بشكل فعال وفي الوقت المناسب مع المتطلبات المتغيرة أو المتنوعة لبيئتها الداخلية او الخارجية، حيث تعمل على تكييف خصائص القوى البشرية مثل المعرفة والمهارات والسلوكيات (Abu-Nahel et.al, 2020; 20)، وهي القابليات المتاحة التي تملكها الموارد البشرية من مهارات وسلوكيات يمكن ان تمنح المنظمة المرونة في متابعة البدائل الاستراتيجية في البيئة التنافسية (شلاكة وآخرون، ٢٠١٨؛ ٦٠)، ومن وجهة النظر الاستراتيجية فان أنظمة وعمليات الموارد البشرية تساعد المنظمة

على التكيف مع بيئة معقدة وديناميكية، حيث يُنظر إلى مرونة الموارد البشرية على أنها قدرة يمكن للمنظمة من خلالها التكيف بسهولة أكبر مع التغيرات البيئية الطارئة، اذ تلعب كل من الأصول غير الملموسة مثل المعرفة والأصول الملموسة الأخرى دورًا في تحديد الميزة التنافسية (Boxall & Macky, 2014; 964)، وتأسيسا على ما تقدم فإن الباحث يرى بانها قدرة الموارد البشرية على الاستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال إعادة تشكيل او إعادة التخصيص لاستخدامات الموارد البشرية.

ب- مرونة المعلومات: هي قدرة المنظمة على جمع المعلومات المطلوبة من البيئة الخارجية والداخلية والحصول على البيانات المطلوبة من نظم المعلومات، وتتمثل في الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المطلوب والقدرة على تحليل تلك المعلومات واستخلاص البيانات، والاستفادة من البيانات التاريخية الخاصة بها التي تمت ارشفتها بشكل الكتروني من أجل التحليل ودعم القرار، وتتمثل في الحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات التي تنقسم المرونة ضمنها الى مرونة الإبلاغ والمتمثلة في قدرة المنظمة على استطلاع ورؤية البيانات واستخلاص المعلومات ذات العلاقة، والمرونة التحليلية والتي تشير الى قدرة المنظمة على تحليل واستخدام البيانات القديمة من ارشيفها لدعم القرار (قريشي وآخرون، ٢٠١٩؛ ٦٩)، فالبيانات التي يتم جمعها عن موضوع معين تعالج ويعاد تنظيمها وترتيبها بشكل صحيح ستعمل على تغيير او تعديل الحالة المعرفية للإنسان وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد او المنظمات (عبدوي، ٢٠١٧؛ ٩٠)، اذن هي قدرة المنظمة على جمع المعلومات المطلوبة من البيئة الخارجية والداخلية وتتمثل في الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المطلوب والقدرة على تحليل تلك المعلومات واستخلاص البيانات، والاستفادة من البيانات التاريخية الخاصة بها التي تمت ارشفتها بشكل الكتروني من أجل التحليل ودعم القرار.

ج- مرونة الاستجابة: ان المنظمة التي تنتهج المرونة الاستجابية في استراتيجياتها تعتمد على ردة الفعل الناجمة من التغيرات في البيئة وتكون منظمات مستجابة، وهذا الأسلوب يجعلها منظمة دفاعية أكثر من كونها هجومية مما يجنبها تكبد الخسائر الكبيرة المحتملة، بسبب اعتمادها على الاستجابة فقط للطلبات المتغيرة للزبائن، فهي قدرة التعرف وتحديد وتشخيص التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والاستجابة لها بعد حدوث تلك التغيرات. اذ تركز المنظمات التي تعتمد على مرونة الاستجابة على التحركات الدفاعية بعد إجراء اختبارات دقيقة (Abu-Nahe et.al, 2020; 40)، وهي قدرات المنظمة على الإحساس السريع بالتغيير وتحديد الاستجابة التي تناسب مستوى التغيير، وقدرتها على إعادة تشكيل قدرات وموارد المنظمة بما يتماشى مع مستوى الاستجابة المطلوبة في بيئة ذات تغييرات غير متوقعة يكمن نجاح المنظمة في قدرتها على الاستجابة والتكيف مع هذه التغييرات، اذ ان عملية تحديد الحاجة إلى جعل العمليات أكثر مرونة امر بالغ الأهمية على مختلف المستويات

وبالتالي زيادة سرعة الاستجابة بشكل جيد، وتشير الأدبيات الى ان استمرار التقلبات في البيئة تصبح قدرة الاستراتيجية على الاستجابة هي البعد الأكثر أهمية (Kumar et.al,2006; 312)، وان ضعف الاستجابة لعدم اليقين البيئي إلى ناتج لميل المنظمات نحو استخدام الاستجابات المدروسة جيداً أو المسيطرة لمعالجة الاضطرابات البيئية، قد تشمل هذه الاستجابات برامج خفض التكاليف أو قيود الميزانية أو إعادة الهيكلة، وقد تكون هذه الاستجابات مناسبة عندما لا ينطوي التهديد على تغييرات بيئية كبيرة، أي أنه لم يتم تغيير أي علاقات سببية أساسية بين المنظمة وبيئتها الخارجية (Fredericks, 2005; 557)، اذن هي قدرة المنظمة على الإحساس السريع بالتغيير وتحديد الاستجابة التي تناسب مستوى ذلك التغيير من خلال إعادة تشكيل قدرات وموارد المنظمة بما يتماشى وتحقيق مستوى من الاستجابة المطلوبة..

د- المرونة الاستباقية: هي قدرة المنظمات على التغيير والتكيف حسب الظروف المحيطة سواء كانت تكنولوجية أو سياسية أو اقتصادية أو تنافسية من أهم عوامل نجاحها، خاصة في بيئة العمل المعاصرة التي تتميز بالتغيير السريع والشديد والمنافسة المستمرة، وان المنظمة التي تنتهج المرونة الاستباقية في استراتيجياتها تعتمد على خلق واستغلال الفرص المتاحة والاعتماد بشكل مباشر على الابتكار في استراتيجياتها، وهذا الأسلوب يجعلها منظمة هجومية ومبادرة للتغيير أكثر من كونها دافعية مما يمكنها من كسب الابرار الكبيرة والهيمنة على الأسواق بشكل أكبر من تلك المنظمات التي تنتهج الاستراتيجيات الدفاعية بالاعتماد على ردة الفعل، وهذا يؤدي الى التقليل من مخاطر فقدان اتجاهات السوق وبالتالي يزيد من الاستجابة لاحتياجات الزبائن المتغيرة بما يحقق استيعاب مستمر لتوقعات المستندة إلى السوق بمعنى تحقيق تكامل مع الزبائن الذي يسمح للمنظمات بتوجيه عملياتها الخاصة نحو تغييرات السوق (Brettel et.al, 2016; 109)، اذن هي قدرة المنظمة على اقتناص الفرص واستثمارها بشكل امثل، والعمل على تحسين جودة أداء العمل، والسعي الدائم لتقديم كل ما هو جديد ومواكبة لمتطلبات الزبائن المتغيرة.

١- المقدرات الجوهرية : تغطي المقدرات الجوهرية جوانب مختلفة من المنظمة مثل الأعمال التجارية المختلفة والمنتجات المتنوعة وتحدث من خلال التعلم الجماعي والمناخ التنافسي المشجع على اكتساب المهارات المختلفة بما ينعكس على الأداء من خلال التركيز على الأعمال ذات الصلة بشكل كبير يرفع من كفاءة الأداء الاستراتيجي (Ljungquist,2007;13)، فمن خلالها يمكن ان تحقق المنظمات التفوق والقدرة على إقامة علاقات خارجية متميزة تسمح بتطوير وإدارة عمليات خلق التكاملات الخلفية مع الموردين والتكاملات الامامية مع المسوقين وتقليل وقت دورة الإنتاج وخفض متطلبات رأس المال العامل وبناء العلاقات الفعالة والتفاوض على اتفاقيات التحالف التي تجلب تكنولوجيا الإنتاج الجديدة، وتحديد العلامة التجارية خاصة بالمنظمة والتعرف على العلامات التجارية المنافسة، والتدريب المقدم للأفراد، ومرونة التصنيع المتمثلة بالتصنيع حسب طلب الزبون، والثقافة

التنظيمية الداعمة لمناخ التحسين المستمر (Marino,1996;47)، في حين ركز (Sengupta et.al,2013;508) في بيان مفهوم المقدرات الجوهرية على الخصائص الشخصية للأفراد والقيم المطلوبة للوفاء بوظيفة محددة، حيث ترتبط بالمعرفة والمهارات الصريحة والضمنية لهم وتركز على دور الفرد من حيث قدرته على تغطية متطلبات الوظيفة المحددة باعتبارها فئات المكونات الرئيسية. يعود الاهتمام بالمقدرات الجوهرية الى المدارس الفكرية الإدارية عبر مراحل تطور الادارة المختلفة، إذ أشارت المدرسة الكلاسيكية بمدارسها الفرعية الثلاثة الى المقدرات الجوهرية، فقد أشار اليها (F.Taylor) من خلال تأكيده على منح الخبراء الصلاحيات الفنية لوضع الطريقة اللازمة لإنجاز مهمات العاملين، أما مدرسة التقسيمات الإدارية لـ (H.Fayol) فوضعت أربعة عشر قاعدة إدارية تسهم في بناء المقدرات الجوهرية، في حين اهتمت المدرسة البيروقراطية لـ (M.Weber) بالاختيار السليم للمديرين وتأهيلهم لتكون المنظمة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، كما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات الاجتماعية وضمان نظام للاتصالات التنظيمية والقدرة على التصور والإبداع الذي يمكن ان يحقق لها التميز، وتؤكد المدارس المعاصرة عبر نظرياتها المختلفة على الترابط بين مكونات المنظمة الملموسة وغير الملموسة (عباس، ٢٠١٣؛ ٦٧)، فقد بدأت العديد من المنظمات في النظر إلى الإدارة الإستراتيجية كعملية تتضمن مجموعة واسعة من الأنشطة لإدارة وتحديد وتطوير المقدرات الجوهرية التي يمكن للمنظمة استخدامها لإنشاء مستويات فريدة من القيمة للعملاء المختارين ومجموعات أصحاب المصلحة الآخرين (Long & KOCH 1995;8).

وتجدر الإشارة الى ان المنظمات يجب ان تكون حذرة عند تبني وتحديد المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها، اذ يمكن أن تؤدي الى صلاية المنظمة وتقليل من مرونتها بسبب قلة التركيز على المهارات الأخرى التي تعتبر من المقدرات الجوهرية، وهذا ما أشار اليه (Zou, 2018; 9) حيث يكون من الصعب إدارة منظمة ذات أنواع مختلفة من المقدرات الجوهرية مثل القيم والمعايير والمهارات وقواعد المعرفة والأنظمة التقنية والأنظمة الإدارية، ويتفق مع هذا الرأي (HAMADA,2014;18) حين أشار الى تعاظم هذه الصعوبة إذ ما كانت هذه المقدرات في تنافس مع بعضها البعض داخل المنظمة الواحدة (أي أن استخدام إحداها يتطلب تقليل من استخدام الآخر)، لذلك وعند مواجهة مثل هذا الموقف يجب على المنظمة ان تدرك المجالات المناسبة التي من خلال تحقق المقدرات الجوهرية المناسبة لكل منها، ولكي تكون المقدرات جوهرية يجب ان تمكن من الوصول إلى أسواق جديدة ومتنوعة وتقدم مساهمة كبيرة في المنتج النهائي، وأن يكون من الصعب على المنافسين تقليدها (Oluoch,2013;22)، وفي هذا الصدد يحدد (الزبيدي وعباس، ٢٠١٤؛ ٣٥) خصائص المقدرات الجوهرية على مستوى الموارد البشرية بانها غير قابلة للتقليد او قلة قابليتها للتحويل وتنتج ميزة تنافسية مستدامة وتكون ضرورية لبقاء المنظمة واستمرارها في العمل وغير منظورة من قبل

المنافسين ومحدودة ضمن مناطق معينة داخل المنظمة وقوية، فهي المهارات والقدرات اللازمة لربط الأنشطة أو العمليات التي يتم من خلالها توزيع الموارد لتحقيق ميزة تنافسية، ومن أجل تحقيق هذه الميزة يحدد (Johnson et.al,2008;107) يجب أن تكون مرتبطة بنشاط أو عملية تدعم القيمة في ميزات المنتج أو الخدمة من وجهة نظر الزبون، وأن تؤدي إلى مستويات أداء متفوق وأفضل بكثير من المنافسين، وأن يكون من الصعب على المنافسين تقليدها أو لا يمكن تقليدها، ولأهميتها للمنظمات وبالأخص في البيئات الديناميكية فقد كانت محل اهتمام الباحثين في مجالات الاستراتيجية والذي نتج عن هذا الاهتمام اختلاف الآراء حول الأبعاد التي تمثلها فقد حددها (BARTON,1992;112) بأربعة أبعاد تتمثل في المهارات وقاعدة المعرفة والأنظمة التقنية وأنظمة الإدارة والقيم والمعايير، بينما يراها (Pham,2016; 13) على مستوى الموارد البشرية بأنها الأنظمة الإدارية وسياسات الموارد البشرية في مهام توظيف وتطوير وتحفيز الأفراد حتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى تلك المعرفة المفيدة الواسعة والاستفادة من إبداعات الأفراد، ويضيف أيضا بان الأبعاد الأربعة للقدرات الأساسية على مستوى الموارد البشرية تتضمن الأنظمة الإدارية سياسات الموارد البشرية في مهام توظيف وتطوير وتحفيز الموظفين حتى تتمكن الشركة من الوصول إلى تلك المعرفة المفيدة الواسعة والاستفادة من إبداعات الموظفين، اما (Almarzooqi & Jones, 2018;55) فينظران بشكل أكثر شمولاً في تحديد أبعاد المقدرات الجوهرية من خلال تركيزها على أربع مجالات تتمثل السياسات المتبعة في المنظمة وعملياتها الإجرائية ومهارات الأفراد والتكنولوجيا والبنية التحتية التي تملكها المنظمة، وان السياسة المتبعة والعمليات التنظيمية والتركيز على الأفراد والتكنولوجيا والبنية التحتية للمنظمة بالإضافة إلى الإجراءات القانونية الحوكمة كأبعاد إضافية، لذلك فقد تم تحديد الأبعاد التالية التي تعتبر من وجهة نظر الباحث الأنسب للدراسة ومجتمعها وهي كما يأتي:

أ- الرؤية المشتركة: تعرف على انها مصلحة المنظمة في مشاركة وجهة النظر في الأهداف والغايات والسياسات والاولويات والتوقعات، وتوفر الارشادات حول ما يجب تغييره وهذا امر مهم في البيئات سريعة التغيير، اذ يحتاج الافراد الى التمييز بين ما يجب تغييره وما يبقى على الوضع الحالي (عيدان، ٢٠١٩؛ ١٣٤)، وتكون قدرة وميزة للمنظمة عندما يقوم المديرون بإيصال أهداف المنظمة لجميع الأعضاء وتقاسم المسؤولية عن تحقيق هذه الأهداف، اذ توفر أساساً متين للعمل داخل المنظمة وضمان التقارب نحو الأهداف طويلة الأجل، اما إذا فشل المديرون في مشاركة الأهداف فقد تصبح الرؤية بلاغية بحتة وبعيدة عن الواقع ولا تتعدى الحبر على الورق وبالتالي تؤدي إلى خيبة الأمل وانعدام الثقة بدلاً من الإلهام والتحفيز (Alt et.al, 2015;9)، وأن خلق رؤية مشتركة تعد إحدى الكفاءات الجوهرية في المنظمة حيث تؤكد الدراسات انها أداة قوية للغاية لدفع المنظمة نحو التميز، وتطوير رؤية واضحة هو أفضل طريقة لتوضيح اتجاه التغيير، فضلاً عن ذلك فإن الهدف من الرؤية هو عرض صورة لحالة مستقبلية أفضل وأكثر قيمة (Fischer et.al, 2014;3)، اذن هي عملية

مشاركة ودمج اهداف الافراد العاملين ورؤاهم مع رؤية المنظمة من خلالها التركيز على دور الافراد والتواصل والعمل الجماعي، وتشير إلى النقطة المراد الوصول إليها في المستقبل، عندما يتم مشاركتها من قبل الافراد تصبح المنظمة ذات توجه تعليمي وتكتسب أهمية وتصبح فعالة. فعندما يتم مشاركة الرؤية سوف تندمج وتتكامل مع رؤى الأشخاص الذين لديهم أهداف مختلفة حول أهداف المنظمة من خلال بناء أهداف جديدة ويسمح لخلق جهد مشترك وتأزر يوفر الدعم نحو التوجه لتحقيق هدف مشترك. ومن خلال ما تقدم يرى الباحث بانها عملية دمج اهداف الافراد العاملين ورؤاهم مع رؤية المنظمة من خلالها التركيز على دور الافراد والتواصل والعمل الجماعي، وتشير إلى النقطة المراد الوصول إليها في المستقبل.

ب- التعلم التنظيمي: هو احد نظريات التكيف التنظيمي والتي تقول ان المنظمة تعدل من نفسها بشكل دفاعي لتغيير البيئة وتستخدم المعرفة بشكل فاعل لتحسين الملائمة (شنيتز والوانلي، ٢٠١٩؛ ٢٤٧)، وهو عملية مستمرة وديناميكية ويقدم أفكار وتصورات جديدة عن طريق الالتزام بالمعرفة والتكيف من خلال عملية التجديد وتشجيع التعليم والانفتاح على العالم الخارجي وبذلك تتمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها (حسن وتوفيق، ٢٠١٧؛ ٢١٨)، وبالتالي يجب على جميع الشركات التي تسعى إلى المنافسة في هذا السوق الديناميكي والتنافسي متابعة عمليات التعلم التنظيمي، اذ يمكن للتعلم المتبادل بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية أن يخلق معرفة جديدة ويؤدي إلى أداء تنظيمي متفوق (Yang, 2016;286)، إن تطوير القدرات يتضمن تعلم كيفية الجمع بين الموارد واستخدامها، وكذلك التعلم المتضمن في الروتين التنظيمي المستخدم، وإن التفاعل بين الموارد والإجراءات التنظيمية والقدرات يمكن من جعل القدرات الحالية أكثر تعقيداً من خلال دمج بعضها في قدرات جديدة بمساعدة الروتين التنظيمي قد تتطور الإجراءات التنظيمية الجديدة أيضاً من خلال الجمع بين القديمة والإمكانيات المتاحة في فترة زمنية معينة مما يميز المنظمة بمجموعات محددة ومترابطة من الموارد والقدرات والإجراءات التنظيمية (Andreu & Ciborrab,1996;113)، ويعتبر بمثابة تكيف من الدرجة الأولى مع بيئة متغيرة تعتمد على الخبرات الرسمية وغير الرسمية المنظمات والبحث عن إجراءات عمل جديدة (Watkins & Kim, 2018, 15)، اذن هو العملية التي تطور من خلالها المنظمة المعرفة والرؤى الجديدة من الخبرات المشتركة للأشخاص في المنظمة بما ينعكس على تحسين قدرات المنظمة، وتشمل هذه العملية اكتساب المعرفة وتفسيرها ومن ثم استخدامها في المنظمة للحصول على معلومات ومعارف جديدة ومن ثم توزيع هذه المعرفة على مختلف المستويات ووحدات العمل فيها والتي خلالها يتبادل الافراد المعلومات داخل الشركة، ومن خلال ما تقدم يرى الباحث بانها العملية التي تطور من خلالها المنظمة المعرفة والرؤى الجديدة من الخبرات المشتركة للأشخاص في المنظمة بما ينعكس على تحسين قدرات المنظمة، تشمل اكتساب المعرفة وتفسيرها لاستعمالها في المنظمة والحصول على معارف جديدة.

ج- المقدرات التكنولوجية: وهي القدرة على إنشاء مخططات أو نماذج أعمال جديدة أو مستويات قياسية للمنتجات والخدمات الجديدة، و(قدرة التنفيذ) وهي القدرة على تحقيق تصميم معين وتحسين الكفاءات من خلال التصنيع خبرة (Yeon et.al, 2020;13)، ومن خلالها ويمكن للمنظمات أن تكسب وتحافظ على مزايا تنافسية مستمرة عندما تكتسب قدرات متباينة يصعب على المنافسين نسخها بناءً على الموارد التشغيلية للشركة والكفاءات الأساسية، وأن الإدارة الفعالة للموارد مهمة لمثل هذه القدرات، إذ يتم تقديم أهمية القدرة الديناميكية اللازمة لإنتاج المنتجات (Park et.al, 2021;4)، وتساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ مهامها بالشكل الناجح والسليم بالاعتماد على استعمال الأساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي تمتلكها وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تزود الأفراد العاملين بالمهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة لتشغيل الأنظمة الحديثة واحداث تغييرات تكنولوجية كبيرة لاستيعاب المستجدات البيئية، اذن المقدره التكنولوجية هي قدرة غير ملموسة ولا يمكن للمنافسين الآخرين تقليد التكنولوجيا بسهولة مما يجعلها أكثر أهمية مقارنة بما تملكه المنظمة من مقدرات وكفاءات أخرى، وهي المعرفة التكنولوجية المتراكمة التي يمكن للشركة استخدامها عند تطوير منتجات أو خدمات جديدة وتحسينها، تشمل القدرات التكنولوجية المهارات التكنولوجية للأفراد والفرق والعمليات والإجراءات المتبعة والأصول التكنولوجية الأخرى (مثل الآلات أو أنظمة المعلومات والتصنيع) التي تساهم معاً في إمكانيات التكنولوجيا للمنظمة، ومن خلالها تجعل من الممكن إنشاء مخزون معرفي جديد قائم على العلم التي تحقق مراكز متقدمة على المنافسين من خلال التعرف على الفرص لتطبيق معرفتها في شكل منتجات أو خدمات جديدة، ومن خلال ما تقدم يرى الباحث بانها هي المعرفة التكنولوجية المتراكمة التي يمكن للشركة استعمالها عند تطوير منتجات أو خدمات جديدة واجراء عمليات التحسين على الخدمات او المنتجات الحالية، وتشمل على مجمل العناصر التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز مستويات الأداء.

د- العمل الجماعي: هو وجود مجموعة من الأفراد هدفهم الأساسي هو مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات التي تساعد كل منهم على أداء عمله في مجاله، يحدث عندما يتعايش أعضاء الفريق إلى النقطة التي يصلون فيها إلى المسؤولية الجماعية لتحقيق الهدف. إنه أيضاً تأكيد على روح الفريق والعمل الجماعي وهذا يعني أن روح الفريق تسيطر على روح الفردية (Hamid & Sultan, 2021;949)، وهو توليفة الترابط والانسجام المتبادل بين الافراد والجماعات الذين يعملون في المنظمة، حيث يشترك في إنجازهم اثنين أو أكثر من الافراد الذين يعملون معا من اجل انجاز هدف معين او مجموعة اهداف (العابدي وآخرون، ٢٠١٤؛ ١٢٧)، ويعتمد بناء المقدرات الجوهرية على العمل الجماعي من خلال التزام الإدارة العليا بالتعلم والتطوير والتركيز بشكل خاص على تدريب المتخصصين من ذوي الخبرات والمهارات المختلفة الذين يساهمون بشكل فاعل في تعزيز أداء وظائف

المنظمة لفترات طويلة في الشركة، وان التشجيع على تقييم وتنفيذ طرق مبتكرة لتدريب وتطوير أفضل المواهب في جميع مجالات العمل حيث ان التطوير المستمر الذي يحدث في الوظيفة والمحاكاة الافتراضية تساعد في بناء القدرات الأساسية وديناميكيات العمل الجماعي التي تعد من أساسيات للنجاح (CONINE,2014;22)، اذن يشير العمل الجماعي الى مجموعة مميزة الافراد يتفاعلون بشكل ديناميكي ومترابط وقابل للتكيف نحو هدف مهمة مشتركة وذات قيمة، اذ يجب عليهم أداء العمل بشكل الجماعي لأداء المهام محددة من خلال التركيز على السلوكيات والمواقف والإدراك المشتركة الضرورية لإنجاز هذه المهام، ويعتبر العمل الجماعي أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح، فمن خلال التنوع في المهارات والخبرات لدى الافراد تصبح من السهل انجاز المهام بأعلى مستوى من الجودة، ومن خلال ما تقدم فان الباحث يرى بانها توليفة الترابط والانسجام المتبادل بين الافراد والجماعات الذين يعملون في المنظمة من خلال تفاعلهم بشكل ديناميكي ومترابط وقابل للتكيف نحو هدف مشتركة وذات قيمة..

ثالثاً: الجانب التطبيقي

اولاً: عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث على مستوى القيادات الوسطى في وزارة الصناعة والمعادن : يتناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث، وهي المرونة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، من خلال التحليلات الوصفية لهذه المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية، بما في ذلك عرض احصائي لنتائج متغيرات البحث مع تفسير تلك النتائج.

١- المرونة الاستراتيجية: اعتمد هذا المحور على أربعة ابعاد هي (مرونة الموارد البشرية ومرونة المعلومات والمرونة الاستجابية والمرونة الاستباقية) وكما مبين في الجدول (1) الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للأبعاد والفقرات الفرعية التابعة لها. اذ حقق هذا المحور وسط حسابي موزون قدره (3.24) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ويقع ضمن فئة الاتفاق المتوسط، وبانحراف معياري (0.86) وبمعامل اختلاف قدره (26%) اما الأهمية النسبية فقد كانت بمقدار (0.74) مما جعله يحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية مناصفة مع محور المرونة الاستراتيجية بين محاور البحث وهذا يدل على اعتقاد عينة على اعتماد المرونة في استراتيجيات وزارة الصناعة والمعادن وكما تشير النتائج الظاهرة في الجدول (١) ان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الأهمية لكل بعد من ابعاد القيادة التحويلية.

الجدول (١) الاحصائيات الوصفية لأبعاد المرونة الاستراتيجية

ت	ابعاد المرونة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
١	مرونة الموارد البشرية	3.23	0.86	27%	0.73
٢	مرونة المعلومات	3.35	0.79	24%	0.76
٣	المرونة الاستجابية	3.16	0.85	27%	0.73
٤	المرونة الاستباقية	3.24	0.86	26%	0.74
	القيم الاجمالية لمتغير المرونة الاستراتيجية	3.24	0.84	26%	0.74

ويلاحظ في الجدول السابق تقارب نسبي بين قيم الأوساط الحسابية بين الابعاد، ويتضح ان بُعد مرونة المعلومات حصل على اعلى وسط حسابي حيث بلغ (3.35) من بين ابعاد المرونة الاستراتيجية بينما كان الانحراف المعياري بمقدار (0.79) ما يشير الى اتساق في إجابات عينة البحث، حيث بلغ معامل الاختلاف (0.24) ومستوى الأهمية بمقدار (76%). اما بُعد المرونة الاستباقية فقد كان وسطه الحسابي بمقدار (3.24) والانحراف المعياري (0.86) ومعامل الاختلاف كانت بمقدار (26%) والاهمية النسبية لهذا البعد بلغت (0.74)، اما بُعد مرونة الموارد البشرية فقد كان وسطه الحسابي بمقدار (3.23) والانحراف المعياري (0.86) ومعامل الاختلاف كانت بمقدار (27%) والاهمية النسبية لهذا البعد بلغت (0.73). بينما حصل بُعد المرونة الاستجابية على اقل وسط حسابي فقد كان بمقدار (3.16) والانحراف المعياري (0.85) ومعامل الاختلاف كانت بمقدار (27%) والاهمية النسبية لهذا البعد بلغت (0.73).

٢- المقدرات الجوهرية: اعتمد هذا المحور على أربعة ابعاد هي (مشاركة الرؤية، التعلم التنظيمي، المقدرات التكنولوجية، العمل الجماعي) وكما مبين في الجدول (2) قيمة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وكذلك الاهمية النسبية لأبعاد محور المقدرات الجوهرية، فقد حقق هذا المحور وسط حسابي موزون بلغ (3.27) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ويقع ضمن فئة الاتفاق المتوسط، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.85) وبمعامل اختلاف بمقدار (26%) اما الأهمية النسبية فقد بلغت (0.74).

الجدول (2) الاحصائيات الوصفية لأبعاد المقدرات الجوهرية

ت	ابعاد المقدرات الجوهرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
١	مشاركة الرؤية	3.09	0.89	0.29	0.71
٢	التعلم التنظيمي	3.29	0.86	0.26	0.74

٣	المقدرات التكنولوجية	3.35	0.85	0.25	0.75
٤	العمل الجماعي	3.34	0.82	0.24	0.76
	القيم الاجمالية لمتغير المقدرات الجوهرية	3.26	0.85	0.26	0.74

يلاحظ في الجدول السابق تقارب نسبي بين قيم الأوساط الحسابية بين الابعاد، ويتضح ان بعد المقدرات التكنولوجية حصل على اعلى وسط حسابي حيث بلغ (3.35) من بين ابعاد المقدرات الجوهرية بينما كان الانحراف المعياري بمقدار (0.86) ما يشير الى اتساق في إجابات عينة البحث، حيث بلغ معامل الاختلاف (0.26) ومستوى الأهمية بمقدار (74%). اما بعد مشاركة الرؤية فقد كان وسطه الحسابي بمقدار (3.34) والانحراف المعياري (0.82) ومعامل الاختلاف كانت بمقدار (24%) والاهمية النسبية لهذا البعد بلغت (0.76)، اما بُعد التعلم التنظيمي فقد كان وسطه الحسابي بمقدار (3.29) والانحراف المعياري (0.86) ومعامل الاختلاف كانت بمقدار (26%) والاهمية النسبية لهذا البعد بلغت (0.74). بينما حصل بُعد مشاركة الرؤية على اقل وسط حسابي فقد كان بمقدار (3.09) والانحراف المعياري (0.89) ومعامل الاختلاف كانت بمقدار (29%) والاهمية النسبية لهذا البعد بلغت (0.71).

ثانياً: اختبار ارتباط المرونة الاستراتيجية وابعادها مع المقدرات الجوهرية وابعادها : يظهر الجدول (57) ارتباطاً معنوياً قوياً موجب بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية، اذ بلغت قيمته (0.826**) وهي قيمة موجبة أكبر من (٠,٠٥) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة قوية جداً وبمستوى معنوية (٠٠٠) وهو اقل من (0.05) مما يعني ان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية، وعند مراجعة قيم الارتباط لأبعاد المرونة الاستراتيجية الاربعة مع المتغير المستجيب المقدرات الجوهرية نجد ان جميع هذه الارتباطات موجبة وبمستوى معنوية (0.01) وأن كل قيم (Sign.) هي اقل من (0.05) أي ان قيم (t) المحسوبة أكبر من الجدولية.

جدول (٣) مصفوفة الارتباط بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية

المقدرات الجوهرية		مرونة الموارد البشرية	مرونة المعلومات	المرونة الاستجابية	المرونة الاستباقية
مشاركة الرؤية	درجة الارتباط	0.549**	0.483**	0.581**	0.533**
	المعنوية	...	...	...	...
التعلم التنظيمي	درجة الارتباط	0.533**	0.566**	0.566**	0.516**
	المعنوية	...	...	...	...
المقدرات التكنولوجية	الارتباط	0.563**	0.453**	0.436**	0.498**
	المعنوية	...	...	...	...

العمل الجماعي	درجة الارتباط	0.574**	0.550**	0.538**	0.488**
	المعنوية	...	...	...	...
الارتباط الكلي		0.826**	مستوى المعنوية	...	...

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V24)

كذلك تظهر النتائج ان كافة علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية لمحور المرونة الاستراتيجية والابعاد الفرعية لمحور المقدرات الجوهرية وعلاقتها مع بعض ومع المحورين الرئيسيين وعلى النحو الاتي:

أ- مرونة الموارد البشرية: يمثل البعد الأول من ابعاد محور المرونة الاستراتيجية ويظهر في الجدول أعلاه ان اعلى مقدار ارتباط لهذا البعد مع متغير المقدرات جوهرية كان بمقدار (0.563**) من خلال بُعد المقدرات التكنولوجية وهي قيمة موجبة اقل من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة قوية وبمستوى معنوية (٠٠٠) وهو اعلى من (0.05)، بينما كانت اقل قيمة ارتباط لهذا البعد مع المقدرات الجوهرية بمقدار (0.533**) من خلال بعد التعلم التنظيمي وهي قيمة موجبة اقل (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية بلغ (٠٠٠).

ب- مرونة المعلومات: يمثل البعد الثاني من ابعاد محور المرونة الاستراتيجية ويظهر في الجدول أعلاه ان اعلى مقدار الارتباط لهذا البعد مع متغير المقدرات جوهرية كان بمقدار (0.566**) من خلال بُعد التعلم التنظيمي وهي قيمة موجبة اقل من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية (٠٠٠) وهو اعلى من (0.05). بينما كانت اقل قيمة ارتباط لهذا البعد مع المقدرات الجوهرية بمقدار (0.453**) من خلال بعد المقدرات التكنولوجية وهي قيمة موجبة اقل (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية بلغ (٠٠٠).

ج- المرونة الاستجابية: يمثل البعد الثالث من ابعاد محور المرونة الاستراتيجية ويظهر في الجدول أعلاه ان اعلى مقدار الارتباط لهذا البعد مع متغير المقدرات جوهرية كان بمقدار (0.581**) من خلال بُعد مشاركة الرؤية وهي قيمة موجبة اقل من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية (٠٠٠) وهو اعلى من (0.05)، بينما كانت اقل قيمة ارتباط لهذا البعد مع المقدرات الجوهرية بمقدار (0.436**) من خلال بعد المقدرات التكنولوجية وهي قيمة موجبة اقل (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية بلغ (٠٠٠).

د- المرونة الاستباقية: يمثل البعد الرابع من ابعاد محور المرونة الاستراتيجية ويظهر في الجدول أعلاه ان اعلى مقدار الارتباط لهذا البعد مع متغير المقدرات جوهرية كان بمقدار (0.533**) من خلال بُعد مشاركة الرؤية وهي قيمة موجبة اقل من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط قوي وبمستوى معنوية (٠٠٠) وهو اعلى من (0.05)، بينما كانت اقل قيمة ارتباط لهذا البعد مع المقدرات الجوهرية بمقدار (0.488**) من خلال بعد العمل الجماعي وهي قيمة موجبة اقل (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية بلغ (٠٠٠).

ثالثاً: الفرضية الرئيسية والتي تنص على ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية مجتمعة في المقدرات الجوهرية: تظهر معادلة الانحدار نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط الذي يمثل قيمة إثر المرونة الاستراتيجية وابعادها مجتمعه في ابعاد المقدرات الجوهرية بشكل مستقل وتفرعت منها الفرضيات الفرعية، حيث نصت الفرضية الرئيسية والتي نصت على (تؤثر المرونة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية تأثيراً معنوياً)، اذ سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط

$$Y = a + \beta(X)$$

وكما يأتي:

$$Y = 0.701 + 0.791(X) \text{ (المقدرات الجوهرية)}$$

ومن خلال نموذج الانحدار أعلاه يتبين بان قيمة الحد لثابت بلغت (0.701) بينما كانت قيمة معامل β بمقدار (0.791)، وتظهر قيمة F المحسوبة معنوية التأثير حيث بلغت قيمتها (240.590) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى للمرونة الاستراتيجية تأثير بدرجة من الثقة بلغت (0.95) في المقدرات الجوهرية، بينما كانت قيمة t المحسوبة (15.511) وهي دالة احصائياً وبدلالة معنوية (0.000)، ما يدل على ان وزارة الصناعة تعمل على استثمار الفرص التي تمنحها البيئة لها في تقوية نقاط القوة لتصبح مقدرات الجوهرية تميزها عن المنظمات الاخرى. فضلاً عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R^2) كانت بقيمة (0.682) وتدلل على ان المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (68.2%) من المقدرات الجوهرية، اما النسبة المتبقية والبالغة (31.8%) فتعود المتغيرات الاخرى غير داخلة بالبحث. وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية التي تبين تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة في ابعاد المقدرات الجوهرية بشكل منفرد، التي انبثقت من عن الفرضية الرئيسية وهي كالآتي:

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على (تؤثر ابعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة في البعد الاول (مشاركة الرؤية) من ابعاد المقدرات الجوهرية تأثيراً معنوياً)، اذ سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_1(X) + \beta_2(X) + \beta_3(X) + \beta_4(X)$$

$$Y = 0.579 + 0.221(x) + 0.123(x) + 0.271(x) + 0.161(x)$$

ويشير الجدول (٣) بان التأثير معنوي وهذا ما دلت عليه قيمة F المحسوبة لأبعاد القيادة التحويلية في بُعد مشاركة الرؤية والتي بلغت بمقدار (22.905) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى للقيادة التحويلية تأثير في المقدرات الجوهرية بدرجة من الثقة بلغت (0.95). وهذا يثبت بان لأبعاد المرونة الاستراتيجية دور فاعل ومؤثر في خلق الرؤية الواضحة لجميع الافراد ما ينعكس ايجاباً في مشاركة الرؤية بشكل اجمالي. فضلاً عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R^2) كانت بقيمة (0.457) وتدلل على ان ابعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة تفسر ما

نسبته (45.7%) من مشاركة الرؤية، اما النسبة المتبقية والبالغة (54.3%) فتعود المتغيرات الاخرى أخرى غير داخلية بالبحث.

جدول (٤) قيم تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية مجمعة في مشاركة الرؤية

الابعاد التحويلية	المتغير	قيمة الحد الثابت a	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة الميل الحدي β	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة
مرونة الموارد البشرية	مشاركة الرؤية	0.579	0.457	22.905	.221	2.629	.010	معنوي
مرونة المعلومات					.123	1.188	.238	غير معنوي
المرونة الاستجابية					.271	2.925	.004	معنوي
المرونة الاستباقية					.161	2.368	.020	معنوي

اما على مستوى الابعاد فقد يبين الجدول أعلاه بان قيمة الحد الثابت بلغت (0.579) وقيمة معامل التحديد بلغت (0.457)، اذ يظهر الجدول السابق بان تأثير الابعاد (مرونة الموارد البشرية، والمرونة الاستجابية، والمرونة الاستباقية) والتي بلغت (0.221، 0.271، 0.161) على التوالي لكل بعد وهو تأثيرا معنويا في (مشاركة الرؤيا) وهذا ما بينته قيمة t المحسوبة لهذه الابعاد والتي بلغت (2.629، 2.925، 2.368) على التوالي لكل بعد وهي اكبر من قيمة t الجدولية لذلك كانت المعنوية لكل منها (0.010، 0.004، 0.020) وهي اصغر من (0.05). بينما كان تأثير بُعد (مرونة المعلومات) في بُعد (مشاركة الرؤية) غير معنويا اذ بلغ (0.123)، وهذا ما اظهرته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (1.188) وهي أصغر من الجدولية وبدلالة معنوية بلغت (0.238) وهي أكبر من (0.05).

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على (تؤثر ابعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة في البعد الثاني (التعلم التنظيمي) من ابعاد المقدرات الجوهرية تأثيرا معنويا)، اذ سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_1(X) + \beta_2(X) + \beta_3(X) + \beta_4(X)$$

$$Y = 0.803 + 0.169(x) + 0.276(x) + 0.204(x) +$$

ويشير الجدول (٤) بان التأثير معنوي وهذا ما دلت عليه قيمة F المحسوبة لأبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة في التعلم التنظيمي والتي بلغت بمقدار (23.862) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى ابعاد المرونة الاستراتيجية تأثير

بدرجة من الثقة بلغت (0.95) بعد التعلم التنظيمي، وهذا يثبت بان لهذه الابعاد دور فاعل ومؤثر في التعلم التنظيمي بشكل اجمالي، ما يدل على ان وزارة الصناعة والمعادن حريصة على التعلم من التجارب السابقة لاستثمارها في المستقبل، فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R^2) كانت بقيمة (0.467) وتدل على ان ابعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة تفسر ما نسبته (46.7%) من بعد مشاركة الرؤية، اما النسبة المتبقية والبالغة (53.3%) فتعود المتغيرات الاخرى غير داخلية بالبحث.

جدول (٥) قيم تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي

الابعاد المرونة الاستراتيجية	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت a	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	قيمة الميل الحدي β	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة
مرونة الموارد البشرية	التعلم التنظيمي	0.803	0.467	23.362	0.169	2.208	0.029	معنوي
مرونة المعلومات					0.276	2.936	0.004	معنوي
المرونة الاستجابية					0.204	2.417	0.017	معنوي
المرونة الاستباقية					0.114	1.837	0.069	غير معنوي

اما على مستوى الابعاد فقد يبين الجدول أعلاه بان قيمة الحد الثابت بلغت (0.803) وقيمة معامل التحديد بلغت (0.467)، ويظهر الجدول السابق بان تأثير الابعاد (مرونة الموارد البشرية ومرونة المعلومات والمرونة الاستجابية) والتي بلغت (0.169، 0.276، 0.204) على التوالي لكل بعد معنوي في (التعلم التنظيمي) وهذا ما بينته قيمة t المحسوبة لهذه الابعاد والتي بلغت (2.208، 2.936، 2.417) على التوالي لكل بعد وهي أكبر من قيمة t الجدولية لذلك كانت معنوية لكل منها وبمقدار (0.029، 0.004، 0.017) وهي أصغر من (0.05)، بينما كان تأثير البعد (المرونة الاستباقية) غير معنوي في التعلم التنظيمي اذ بلغ (0.114) وهذا ما اظهرته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (1.837) وهي أصغر من t الجدولية حيث بلغت دلالة معنويتها بمقدار (0.069) وهي اكبر من (0.05).

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على (تؤثر ابعاد المرونة الاستراتيجية في البعد الثالث (المقدرات التكنولوجية) من ابعاد المقدرات الجوهرية تأثيرا معنوياً)، اذ سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_1(X) + \beta_2(X) + \beta_3(X) + \beta_4(X)$$

$$Y = 1.078 + 0.330(x) + 0.157(x) + 0.038(x) + 0.169$$

ويشير الجدول (٥) بان التأثير معنوي وهذا ما دلت عليه قيمة F المحسوبة لأبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة في المقدرات التكنولوجية والتي بلغت بمقدار (17.855) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، ويشير الى ان الابعاد هذه مجتمعة تؤثر بدرجة من الثقة بلغت (0.95) المقدرات التكنولوجية، وهذا يثبت بان للمرونة الاستراتيجية دور فاعل ومؤثر توفير المقدرات التكنولوجية في وزارة الصناعة والمعادن بشكل اجمالي، فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R^2) كانت بقيمة (0.396) وتدل على ان ابعاد المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (39.6%) من المقدرات التكنولوجية، اما النسبة المتبقية والبالغة (60.4%) فتعود المتغيرات الاخرى اخرى غير داخلية بالبحث.

جدول (٦) قيم تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية في المقدرات التكنولوجية

الابعاد المرونة الاستراتيجية	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت a	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	قيمة الميل الحدي β	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة
مرونة الموارد البشرية	المقدرات التكنولوجية	1.078	0.396	17.855	0.330	3.783	0.000	معنوي
مرونة المعلومات					0.157	1.461	0.147	غير معنوي
المرونة الاستجابية					0.038	0.395	0.693	غير معنوي
المرونة الاستباقية					0.169	2.393	0.018	معنوي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V24

اما على مستوى الابعاد فقد يبين الجدول أعلاه بان قيمة الحد الثابت بلغت (1.078) وقيمة معامل التحديد بلغت (0.396)، اذ يظهر الجدول السابق بان تأثير الابعاد (مرونة الموارد البشرية والمرونة الاستباقية) والتي بلغ (0.330، 0.169) على التوالي لكل بعد تأثيرا معنويا في (المقدرات التكنولوجية) وهذا ما بينته قيمة t المحسوبة لهذه الابعاد والتي بلغت (3.783، 2.393) على التوالي لكل بعد وهي أكبر من قيمة t الجدولية لذلك كانت مقدار الدلالة المعنوية لكل منها (0.000، 0.018) وهي اقل من (0.05)، بينما كان تأثير البعدين (مرونة المعلومات والمرونة الاستجابية) غير معنويا في بُعد (المقدرات التكنولوجية) اذ بلغ (0.157، 0.038) على التوالي لكل بعد، وهذا ما اظهرته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (1.461، 0.395) على التوالي لكل بعد وهي اصغر من قيمة t الجدولية وبدلاله معنوية بلغت (0.147، 0.693) لكل بعد وهي اقل من (0.05).

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على (تؤثر ابعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة في البعد الرابع (العمل الجماعي) من ابعاد المقدرات الجوهرية تأثيرا معنويا)، اذ سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_1(X) + \beta_2(X) + \beta_3(X) + \beta_4(X)$$

$$Y = 0.830 + 0.257(x) + 0.266(x) + 0.159(x) + 0.087(x)$$

ويشير الجدول (٦) بان التأثير معنوي وهذا ما دلت عليه قيمة F المحسوبة لأبعاد المرونة الاستراتيجية في بُعد العمل الجماعي والتي بلغت بمقدار (23.154) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، ويشير الى هذه الابعاد مجتمعه تؤثر بدرجة من الثقة بلغت (0.95)، وهذا يثبت بان للمرونة الاستراتيجية دور فاعل ومؤثر في العمل الجماعي بشكل اجمالي، ما يدل على ان القادة في وزارة الصناعة يشجعون العمل على شكل مجموعات وفرق عمل لنشر المعرفة وتبادل الخبرات، فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R^2) كانت بقيمة (0.459) وتدل على ان ابعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة تفسر ما نسبته (45.9%) من العمل الجماعي، اما النسبة المتبقية والبالغة (54.1%) فتعود المتغيرات الاخرى غير داخلية بالبحث.

جدول (٧) قيم تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية في العمل الجماعي

الابعاد المرونة الاستراتيجية	المتغير	قيمة الحد	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	قيمة الميل المعامل β	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة
مرونة الموارد البشري	العمل الجماعي	0.830	0.459	23.154	.257	3.274	.001	معنوي
مرونة المعلومات					.266	2.759	.007	معنوي
المرونة الاستجابية					.159	1.840	.069	غير معنوي
المرونة الاستباقية					.087	1.368	.174	غير معنوي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V24

اما على مستوى الابعاد فقد يبين الجدول أعلاه بان قيمة الحد الثابت بلغت (0.830) قيمة معامل التحديد بلغت (0.459)، اذ يظهر الجدول السابق بان تأثير الابعاد (مرونة الموارد البشرية ومرونة المعلومات) والذي بلغ (0.257، 0.266) على التوالي لكل بعد تأثيرا معنويا في (العمل الجماعي) وهذا ما بينته قيمة t المحسوبة لهذه الابعاد والتي بلغت (3.274، 2.759) على التوالي لكل بعد وهي أكبر من قيمة t الجدولية لذلك كانت المعنوية لكل منها (0.001، 0.007) على التوالي لكل بعد وهي

اقل من (0.05)، بينما كان تأثير الابعاد (المرونة الاستجابية والمرونة الاستباقية) في العمل الجماعي غير معنويا، حيث بلغ (0.159، 0.087) على التوالي لكل بعد حيث كان تأثيرا غير معنويا، وهذا ما اظهرته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (1.840، 1.368) وهي أصغر من الجدولية وبنسبة معنوية بلغت (0.069، 0.174) وهي أكبر من (0.05).

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات

أ- يستثمر القادة في مقر وزارة الصناعة والمعادن قدراتهم على توظيف مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدراتها الجوهرية، فمن خلال ما يمتلكونه من خبرات ومعارف مختلفة تمكنهم من انجاز المهام المتنوعة على مختلف المستويات التنظيمية.

ب- يوظف القادة في مقر وزارة الصناعة والمعادن مرونة المعلومات التي تتمتع بها المنظمة بمستوى فوق المتوسط في تعزيز مقدراتها الجوهرية، فمن خلال ما تملكه الوزارة من الأجهزة والأدوات فضلاً عن المعارف التي يتم استخدامها لخصن واستخراج البيانات وتحليلها بما يساعدها في عمليات اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

ت- يتمتع القادة في مقر وزارة الصناعة والمعادن بالقدرة على توظيف المرونة الاستجابية بدرجة فوق المتوسط في تعزيز مقدراتها الجوهرية، فمن خلال ما تملكه الوزارة من القدرة على رصد التغيرات التي تحدث في البيئة وتوظيف مواردها المتاحة بشكل مناسب يمكنها من تحقيق الاستجابة الجيدة لتلك التغيرات واستثمارها لتعزيز موقفها امام منافسيها.

ث- يحرص القادة في مقر وزارة الصناعة والمعادن على توظيف المرونة الاستباقية في تعزيز مقدراتها الجوهرية، فمن خلال ما تملكه المنظمة من أدوات تمكنها من التنبؤ بمجريات البيئة التي تعيش فيها واعتمادها للسياسات المبرمجة سلفاً، وتعمل على استغلال الفرص التي تتيحها لتلك المتغيرات البيئية مما يكسبها الميزة التنافسية المستدامة.

٢- التوصيات

أ- ينبغي على وزارة الصناعة والمعادن الاهتمام بشكل أكبر والتركيز على تعزيز مرونة الموارد البشرية من خلال الاتي:

(١) تشجيع المشاركة أو إدارة الالتزام العالي للموارد البشرية من خلال التشجيع على الممارسات المبتكرة وإعادة تصميم العمل بما يعزز بعضها البعض وتنتج فوائد تآزرية.

(٢) خلق التكامل بين ممارسات المتوافقة أفقياً وعمودياً والتي تؤثر على أداء الافراد من خلال تحسين قدرتهم وتحفيزهم وفرصهم في الأداء من خلال التدريب والتقييم القائم على السلوك.

(٣) تشجيع وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير الأمن الوظيفي واعتماد الحوافز المادية مقابل الأداء لتشجيعهم على المشاركة بفاعلية.

(٤) اعتماد نظام العمل المرن من خلال تحديد ساعات العمل اليومية في أوقات محددة وموزعة بالتساوي على مدار اليوم من خلال تقليل وقت العمل بزيادة اعداد المرؤوسين أو زيادته الوقت وتقليل اعداد المرؤوسين.

ب- ينبغي على وزارة الصناعة والمعادن الاهتمام بشكل أكبر والتركيز على تعزيز مرونة المعلومات من خلال الاتي:

١) رفع قدرة الوزارة في الحصول على المعلومات عبر المصادر المختلفة من البيئة الخارجية واستخلاص البيانات ذات العلاقة.

٢) رفع قدرة الوزارة على تحليل البيانات في الوقت المناسب من خلال اعتمادها الأنظمة والبرمجيات المناسبة مع وجود الموارد البشرية المتخصصة واستخدام الوقت المناسب.

٣) زيادة عدد الأجهزة الخاصة بأرشفة البيانات وحفظها واسترجاعها عند الحاجة بأقل وقت ودقة أكبر.

ج- ينبغي على وزارة الصناعة والمعادن الاهتمام بشكل أكبر والتركيز على تعزيز المرونة الاستجابية من خلال الاتي:

١) إعادة تشكيل والموارد بما يتماشى مع مستوى الاستجابة المطلوبة وهذا يتطلب منح المزيد من الصلاحيات للقادة او المسؤولين وحسب المستويات الإدارية لتحقيق التكيف مع هذه التغييرات.

٢) تحديد العديد من السيناريوهات المحتملة والتي تحاكي التغييرات البيئية على مختلف المدد الزمنية.

د- ينبغي على وزارة الصناعة والمعادن الاهتمام بشكل أكبر والتركيز على تعزيز المرونة الاستباقية من خلال الاتي:

١) رفع قدرة الوزارة على استكشاف اتجاهات واحتياجات الزبائن على مختلف المديات الزمنية.

٢) رفع قدرة الوزارة على تطوير منتجات وخدمات مميزة تتوافق مع توقعات الزبائن ودخول السوق والمنافسة بكل قوة للحصول على الميزة التنافسية.

المصادر

١- يحيى، بسمة وليد سليم الشيخ. (٢٠١٠). إثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الأردنية.

رسالة ماجستير في إدارة الاعمال مقدمة الى كلية الاعمال في جامعة الشرق الأوسط.

٢- عابد، هند احمد. (٢٠١٦). إثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة بين وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال مقدمة الى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الازهر في غزة.

٣- شلاكة، طارق كاظم، لايد، واثق حياوي، جودة، رضوان جبار. (٢٠١٨). إثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات- بحث استطلاعي في جامعة ذي قار. وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية – بغداد.

٤- قرشي، محمد، عامر، الحاج، غربال، أحلام، سليخ، حورية. (٢٠١٩). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بسكرة. مجلة افاق اقتصادية، ٥ (١٠).

٥- عبداوي، نوال. (٢٠١٧). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات. أطروحة دكتوراه إدارة الاعمال في جامعة محمد خيضر- بسكرة.

٦- عباس، حسين وليد حسين. (٢٠١٣). ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد.

٧- الزبيدي، غني دحام، عباس حسين وليد حسين. (٢٠١٤). المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال. الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع.

- ٨- عيدان، افراح نعيم. (٢٠١٩). تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة، المجلد ٢٧، العدد ١.
- ٩- شنيتر، عبد الرحمن طاهر، الوائلي، محسن عروق. (٢٠١٩). ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي- بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٢٧، الجزء ١.
- ١٠- حسن، محمد مصطفى حسين، توفيق، احمد زهير. (٢٠١٧). التعلم المنظمي وانعكاساته في نجاح أنظمة المعلومات الإدارية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المستفيدين في عدد من كليات جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٤ العدد ٤٠.
- ١١- العابدي، علي رزاق، حسن، إبراهيم محمد، الشمري، سرمد حمزة. (٢٠١٤). مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي – دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٢٠، العدد ٧٥.
- 12-Osita-Ejikeme, U. E., & Amah, E. Strategic Flexibility and Corporate Resilience of Manufacturing Firms in South-South, Nigeria.
- 13-Jain, S., Kashiramka, S., & Jain, P. K. (2020). Strategic flexibility through cross-border acquisitions: market response in Indian context. In Transforming Organizations Through Flexible Systems Management (pp. 19-31). Springer, Singapore.
- 14-Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99, 582-589.
- 15-Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., & Rohman, F. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the firm performance through strategic flexibility: A study on the SMEs cluster in Malang. Journal of Management Research, 5(3), 44.
- 16-Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. British journal of industrial relations, 39(4), 479-504.
- 17-Kazozcu, S. B. (2011). Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 444-459.
- 18-Li, Y., Su, Z., Liu, Y., & Li, M. (2016). Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles. Chinese Management Studies. vol. 5 no 3.
- 19-Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). The Reality of Applying Strategic Flexibility in Non-Governmental Hospitals.

- 20-Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, employment and society*, 28(6), 963-984.
- 21-Kumar, V., Fantazy, K. A., Kumar, U., & Boyle, T. A. (2006). Implementation and management framework for supply chain flexibility. *Journal of Enterprise Information Management*.
- 22-Fredericks, E. (2005). Infusing flexibility into business-to-business firms: A contingency theory and resource-based view perspective and practical implications. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 555-565.
- 23-Brettel, M., Klein, M., & Friederichsen, N. (2016). The relevance of manufacturing flexibility in the context of Industrie 4.0. *Procedia Cirp*, 41, 105-110.
- 24-Ljungquist, U. (2007). Core competence matters: Preparing for a new agenda (Doctoral dissertation, Växjö University Press).
- 25-Marino, K. E. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Perspectives*, 10(3), 40-51.
- 26-Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & Sinha, A. K. (2013). Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*.
- 27-Long, C., & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational dynamics*, 24(1), 7-22.
- 28-Zou, A. (2018). How do literature and start-up companies think about the decision-making process regarding product architecture and product variety in early design phase-A case study.
- 29-Hamada, T. (2014). Adaptation to technological innovation and corporate core-rigidities. *International Journal of Innovation Management*, 18(02), 1450019.
- 30-Oluoch, E. O. (2013). Core competencies and choice of competitive strategies at Equity bank limited in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi,).
- 31-Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy; Text and Cases, FT Prentice Hall.
- 32-Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.

- 33-Pham, S. (2016). USING INTERNS AS A LABOR FORCE, AN ALTERNATIVE HR-BUSINESS STRATEGY. Room Granada Case Study.
- 34-Almarzooqi, A., & Jones, A. (2018). A framework for assessing the core capabilities of a digital forensic organization. In IFIP international conference on digital forensics (pp. 47-65). Springer, Cham.
- 35-Alt, E. D ez-de-Castro, EP, & Llor ns-Montes, FJ (2015). Linking Employee Stakeholders to Environmental Performance: The Role of Proactive Environmental Strategies and Shared Vision. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 167-181.
- 36-Fischer, J. H., Thom  , A. M. T., Scavarda, L. F., Hellingrath, B., & Martins, R. (2016). Development and application of a maturity measurement framework for supply chain flexibility. *Procedia CIRP*, 41, 514-519.
- 37-Yang, C. C. (2016). Leveraging logistics learning capability to enable logistics service capabilities and performance for international distribution center operators in Taiwan. *The International Journal of Logistics Management*.
- 38-Andreu, R., & Ciborra, C. U. (1996). Organizational learning and core capabilities development: the role of IT. In *Bricolage, Care and Information* (pp. 189-205). Palgrave Macmillan, London.
- 39-Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15-29.
- 40-Yeon, J. I., Lee, J. D., & Baek, C. (2021). A tale of two technological capabilities: Economic growth revisited from a technological capability transition perspective. *The Journal of Technology Transfer*, 46(3), 574-605.
- 41-Park, J. H., Chung, H., Kim, K. H., Kim, J. J., & Lee, C. (2021). The Impact of Technological Capability on Financial Performance in the Semiconductor Industry. *Sustainability*, 13(2), 489.
- 42-Hamid, K. H.& sultan, R, Y. (2021). Statement of the value of strategic openness in strengthening core capabilities-An analytical study of the opinions of a sample of educational institutions in Iraq. *Journal of Contemporary Issues in Business & Government*, 27(1).
- 43-Conine Jr, T. E. (2014). The virtual simulation: A tool for leadership education in global corporations. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(5), 17-28.